

Lo que antes llamábamos “GESTIÓN DEL COBRO” hoy debe convertirse en una PROFUNDA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS VENTAS A LOS CLIENTES (II).

4 de septiembre de 2022



Xavier Navarro Carrascosa

xnavarro@navarroconsultores.com

Artículo

En días anteriores, publicábamos la primera parte de este artículo que nos daba las claves de desarrollar una adecuada gestión financiera de las ventas: Concesión de crédito al cliente, establecer las formas de pago, establecer los plazos de pago, asegurarse que lo pactado se cumple y el recobro si se diera el caso.

En esta segunda parte, hablaremos de la importancia de establecer un procedimiento adecuado para que este se lleve a cabo y las diferentes cosas que se debería tener en cuenta para desarrollarlo.

PROTOCOLO: TODO LO QUE NO ESTÁ ESCRITO, NO EXISTE.

En este momento, aparecen varias preguntas que deben contestarse: ¿Qué es un procedimiento de crédito, riesgo, cobro y recobro? ¿Quién debe encargarse del mismo? ¿Cuál es la mejor manera de actuar?

Por lo anterior queda clara nuestro consejo de que es preciso escribir en un documento (que todo el mundo debe conocer e interiorizar) todo lo referente a lo que antes se llamaba gestión de, cobro y recobro, y que nosotros proponemos llamar:

PROTOCOLO DE UNA GESTIÓN FINANCIERA COMPLETA DE LA FACTURACION A LOS CLIENTES

Llamamos PROTOCOLO DE UNA GESTIÓN FINANCIERA COMPLETA DE LA FACTURACION A LOS CLIENTES al documento escrito que recoge el conjunto de actuaciones que realiza una empresa desde que recibe un pedido de un cliente hasta conseguir el buen fin de la factura emitida;

1. Gestión del límite de crédito,
2. Negociación de la forma de pago,
3. Negociación del plazo DE PAGO
4. Gestión del riesgo,
5. Seguimiento del cumplimiento de lo pactado,
6. Gestión del cobro
7. En su caso, gestión del recobro

¿QUIENES SON LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES?

Determinados los puntos o las funciones en que consiste la gestión financiera de los pedidos del cliente, cabe la pregunta de quién debe encargarse de todas o de cada una de sus partes.

La respuesta es bien sencilla: TODA la empresa es responsable pero cada una de las fases tiene un departamento o unos puestos de trabajo especialmente responsables de ellas.

Todos los departamentos de la empresa han de ser responsables en la gestión FINANCIERA, cada uno implicado hasta donde se determine (dentro del propio procedimiento) que le compete.

Referente a cuál es la mejor forma de actuar, no existe una fórmula matemática que nos resuelva esta incógnita. Sólo podemos decir que la mejor forma de actuar es seguir el procedimiento de actuación que cada empresa entienda que más le conviene, el cuál debe haber quedado escritor PASO A PASO en el PROTOCOLO

Nuestro objetivo fundamental es **convertir la empresa en una maquinaria perfectamente engrasada para gestionar el aspecto financiero de los pedidos de los clientes**. No nos podemos permitir ni la más mínima fisura en este aspecto, puesto que las consecuencias pueden llegar a ser desastrosas.

Para poder desarrollar un buen procedimiento de la gestión financiera de las ventas a los clientes, debemos contemplar todos los flujos que se producen desde el contacto con el cliente o posible cliente hasta que se ingrese el importe de la factura.

Cabría destacar la necesidad de distinguir entre un posible cliente y un cliente de "toda la vida". Sabemos (o mejor dicho *creemos que sabemos*) que un cliente "de toda la vida", al cual conocemos de muchos años de relaciones comerciales, no nos va a fallar. Mientras que al tener desconocimiento del posible cliente, tenemos esa incertidumbre lógica sobre qué va a pasar.

Este seguramente sea uno de los primeros errores que se puedan cometer: Clasificar a los clientes como "de toda la vida" o como posibles clientes (en cuanto a gestión del crédito y del riesgo se refiere). Desde Navarro Consultores, pensamos que el pagar o no pagar a un proveedor no depende muchas veces de la mala fe del cliente, sino de las circunstancias en las que se ve envuelto (sobre todo hoy en día, en el contexto en el que nos movemos).

Por ello, tanto el cliente de toda la vida como el posible cliente pueden verse en situaciones que no faciliten el pago. También es cierto, y eso también debe tenerse en cuenta que existe un histórico en el cliente que conocemos y eso ha de tenerse en cuenta. Ha de tenerse en cuenta, desde luego, pero esto no nos libera del riesgo del impago. Existe una máxima que es: **Todos los clientes pagan hasta que dejan de hacerlo.**

Por ello, defendemos que existe un tratamiento previo que sí debe diferenciarse de un cliente actual o de un posible cliente. Pero no por ello, debemos dejar de gestionar el riesgo de ambos.

Hoy en día, dada la incertidumbre que existe, la empresa no debería tomar decisiones de a quién vender sin tener un mínimo de información de la empresa: Si ha presentado cuentas, si ha tenido beneficios o no, número de trabajadores, fecha de constitución de la misma, etc.

Son unos mínimos que nos pueden ayudar a “valorar” la solvencia del cliente.

Tenemos que pensar que un procedimiento de la GESTIÓN FINANCIERA DE LAS VENTAS persigue dos objetivos fundamentales:

Un primer objetivo preventivo (intentar minimizar las posibles insolvencias) y un segundo objetivo correctivo (intentar maximizar el cobro de esas insolvencias que se han producido, para minimizar el número de fallidos).

Anteriormente comentábamos que esto era responsabilidad de toda la empresa. Efectivamente lo es, puesto que el departamento comercial no podrá vender a ningún cliente que el departamento de administración no autorice y el departamento de administración no podrá autorizar la venta a ningún cliente si el departamento comercial no aporta la información necesaria para que puedan tomar decisiones. Esto en cuanto a la parte preventiva, es decir: Gestionar el riesgo.

Referente a la parte correctiva, sucede exactamente lo mismo. Será el departamento de administración el que haga un primer seguimiento de la situación de todas y cada una de las facturas y siendo el departamento comercial el que, al ser el que hace de interlocutor con el del cliente, mantenga los contactos a partir de un determinado momento con el mismo para poder llevar a buen término el cobro de cada una de ellas.

En este aspecto, sobre quién debe interlocutar con el cliente, existen dos opiniones:

1. Ha de ser el departamento de administración quién hable con el cliente y haga cierta “presión” sobre el mismo. Con el objetivo de no tensar la relación del comercial con el cliente.

2. Ha de ser el propio comercial quién haga esa presión sobre el cliente, puesto que él es el que ha llegado acuerdos con el mismo. El objetivo es evitar el posible "foreo" al que puede someter el cliente al departamento de administración con la cantinela de "hablé con el comercial y me dijo que...".

Como hemos visto, ambas vertientes tienen sus ventajas y sus inconvenientes por lo que en la elaboración del procedimiento debería intentar buscarse la mejor opción, que dependiendo de la realidad de la empresa podría ser la primera, la segunda o una combinación de ambas.

Es importante remarcar, que no existe un procedimiento de cobro estándar, sino que cada empresa deberá adecuar el suyo a su realidad y a la de su sector.

¿QUÉ COSAS DEBERÍAMOS TENER EN CUENTA PARA ELABORAR UN PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LOS PEDIDOS DE CLIENTES?

- ✓ Datos necesarios del cliente para poder valorar el riesgo del mismo.
- ✓ Determinar la información requerida por el departamento de administración para poder validar la operación.
- ✓ Determinar los criterios que permitirán al departamento poder validar la operación.
- ✓ Elaborar un diagrama con los flujos de los procesos (desde que se cursa el pedido hasta que se ingresa el importe) teniendo en cuenta toda la posible casuística que se pueda llegar a dar.
- ✓ Determinar los responsables en cada uno de esos procesos, teniendo en cuenta la información que se necesita y quién ha de aportarla.
- ✓ Implicar a toda la empresa en esta responsabilidad.

AYUDA EXTERNA

Para conocer el estado de cada cliente, su situación financiera y su comportamiento habitual en lo referente a los pagos, el sistema más seguro es contratar los servicios de una empresa de información y seguros financieros, que en la primera fase nos dará información general sobre el cliente, luego nos lo clasificará crediticiamente, nos actualizará la información siempre que el estado del cliente experimente variaciones, y en última instancia nos compensará en la proporción pactada por los impagos habidos.

Debemos tener en cuenta que un procedimiento de crédito, riesgo, formas de pago y plazos, cobros y recobros ha de ser un documento vivo, esto quiere decir que conforme se detecte cualquier aspecto que nos permita mejorar el mismo, se debería incluir sin la mayor dilación.

Recordemos: [Esta es una herramienta que nos va a ayudar a “seguir estando”.](#)

Una de las claves del éxito de esta herramienta, es que si la diseñamos correctamente, es decir, que si perseguimos el cobro desde un principio, vamos a mejorar nuestro plazo medio de cobro real (que por desgracia no suele coincidir con el que la empresa quiere) y por lo tanto, podremos disminuir la cuantía de clientes de dudoso cobro.

Al disminuir sobre los de dudoso cobro, estamos actuando sobre los incobrables o fallidos y por lo tanto estamos mejorando aquello que hemos dicho al principio que es fundamental para poder permanecer cuando todo esto acabe: **La Tesorería.**

Al igual que anteriormente decíamos que no pensamos por principio en la mala fe de los clientes que llegan a impagar, sino que son las circunstancias las que en general hacen que cometan impagos, es necesario decir también que el cliente cuando puede pagar, suele hacerlo.

Por ello: Cobraré antes el que más insista y el que lo haga de una manera más profesional.

Como ejemplo claro de que esto es posible, funciona y que aporta valor a la empresa, comentaré que un cliente nuestro, desde que está trabajando de manera organizada esta área (ha elaborado un procedimiento de riesgos, cobro y recobro) sus cifras de incobrables han disminuido de un 8% a un 2%.

Las claves de la empresa han sido: Gestionar el crédito con los clientes (seleccionar adecuadamente cada uno de ellos), implicación de la empresa en el seguimiento de los cobros, organización, constancia, anticipándose a los vencidos, evitando los clientes de dudoso cobro y por lo tanto reduciendo el número de incobrables.

Es decir, tener en cuenta tanto acciones preventivas como correctivas en el procedimiento de riesgos, cobro y recobro.

Extrapolando los números de nuestro cliente a nuestra realidad, pensemos todo lo que se podría hacer con esa tesorería.

Sobre la empresa

Navarro consultores es una empresa de consultoría especializada en las áreas de **Dirección General y Comercial**, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con **Navarro consultores**:

Dirección postal:

C./ Jose Aguilar 53 Bajo izquierda.
46022 Valencia (Valencia - España).

Teléfono: 96 353 03 28

Correo electrónico:

administracion@navarroconsultores.com

Sitio Web:

<http://www.navarroconsultores.com>